

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 20051300205

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

海尔与格兰仕国际营销策略的比较研究

A Comparative Study of International Marketing Strategies  
of Haier and Galanz

张 艳

指导教师姓名: 张国才 副教授

专 业 名 称: 传 播 学

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在          年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：      年    月    日

导师签名：

日期：      年    月    日

## 内容摘要

家电业是我国名牌产品最集中的地方，是“中国制造”驰名世界最具代表性

的行业之一。然而，中国家电企业的国际化进程并不顺利：2004 年长虹与 APEX 发生巨额债务纠纷，2006 年 TCL 被迫撤出欧洲市场。因此，分析中国企业在国际市场的成功案例，总结出可借鉴的经验具有现实指导意义。

本文选择中国家电业在国际化进程中最具代表性的两个企业：海尔与格兰仕，作为研究对象。海尔是中国家电企业中唯一全部使用自有品牌开拓国际市场的企业。格兰仕是中国家电企业中唯一通过创新性的 OEM “闪烁”于世界的企业。

文章主要从营销策略和竞争战略两个层面对二者进行比较分析。其中对国际营销策略的分析依据 4Ps 理论，分别从国际营销的产品、价格、渠道、促销四个方面入手，既分析每个环节的策略制定，也注重考察四个环节间的匹配性。最后，以波特的一般竞争战略理论为基础，对二者各自的营销策略与基本战略的匹配性做了简要的评价。

通过层层推进的比较，本文认为海尔与格兰仕处于国际营销的不同发展阶段，两者在策略与战略的制定上，既存在差异也存在相同之处。通过总结它们的经验与问题，本文对我国企业国际营销的运营提出几点粗浅的建议：（1）企业要确立远大的战略目标；（2）产品出口可先选择发达国家，海外投资应优先选择发展中国家；（3）在产品上，满足当地消费者的“情感需求”是重要环节；（4）促销活动应该巧妙灵活，根据具体条件进行调整；（5）营销策略与竞争战略之间的良好配合对取得营销整合效果是至关重要的。

**关键词：**国际营销策略；海尔；格兰仕

## Abstract

Chinese household appliance industry, as a representative of “Made-in-China products” in the world, is one of the industries where well-known Chinese brands cluster. However, the way for Chinese household appliance enterprises toward international marketing has not yet always smooth : for instance, CHANGHONG had huge debt dispute with APEX in 2004 and TCL was forced to withdraw from the European market. Therefore, to analyze the successful cases of Chinese companies on the international markets can provide a reference for Chinese companies.

The paper takes Haier and Galanz as the subjects, both of which are the representatives from Chinese household appliance industry in the internationalization process. In Chinese household appliance industry, Haier is the only one that explored the international markets solely with its own brand, while Galanz is the only one that glitters in the world by innovative OEM.

The paper compares the two enterprises in terms of basic competitive strategies and marketing tactics. The 4Ps theory is applied to studying their international marketing, and analyzing the development of tactics and the matching of the four dimensions of product, price, place and promotion. Finally, based on the general competitive strategy theory of Porter, the paper briefly evaluates the matching between their marketing tactics and their basic strategies.

Through step-by-step comparison, the author holds the view that the two companies stands on the different stages of international marketing development. As to the developing of the strategies and tactics, the two enterprises share some similarities, while showing some differences. Through reviewing their experiences and problems, the paper puts forward some suggestions to China’s enterprises on the international marketing operation: (1) the company should establish ambitious strategic objectives or a clear vision; (2) the developed countries might be the first choice for product export, whereas the developing countries should be the better choice of the overseas investment; (3) to meet the emotional needs of local consumers is an important attribute of the product; (4)the promotional activities should be flexible so as to adjust to different conditions accordingly;(5) A good matching between marketing tactics and basic competitive strategy is vital to achieve marketing integrated effects .

**Key words:** International marketing tactics; Haier; Galanz

## 目 录

第一章 绪 论 .....	1
第一节 研究背景：中国家电业发展概况 .....	1
第二节 研究目标和方法 .....	2
第二章 文献综述 .....	3
第一节 国际营销的理论基础 .....	3
第二节 关于海尔与格兰仕的国际营销研究 .....	6
第三章 海尔和格兰仕的发展历程简介 .....	11
第一节 海尔的发展历程 .....	11
第二节 格兰仕的发展历程 .....	13
第三节 比较分析 .....	14
第四章 海尔与格兰仕战略目标的比较 .....	16
一、海尔的战略目标 .....	16
二、格兰仕的战略目标 .....	16
三、比较分析 .....	17
第五章 海尔和格兰仕国际营销策略比较 .....	18
第一节 国际营销目标市场的选择策略 .....	18
第二节 国际营销的产品策略 .....	20
第三节 国际营销的价格策略 .....	23
第四节 国际营销的渠道策略 .....	26
第五节 国际营销的促销策略 .....	29
第六章 对海尔和格兰仕国际营销策略的评价 .....	33
第一节 对海尔国际营销策略的评价 .....	33
第二节 对格兰仕国际营销策略的评价 .....	35
结论与建议 .....	38
参考文献 .....	40

## Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Preface.....</b>	<b>1</b>
Section 1	Research Background .....	1
Section 2	Research Objective and methods .....	2
<b>Chapter 2</b>	<b>Literature review .....</b>	<b>3</b>
Section 1	Theoretical basis for international marketing .....	3
Section 2	Research literature on Haier and Galanz.....	6
<b>Chapter 3</b>	<b>A brief introduction of the development of Haier and Galanz .....</b>	<b>11</b>
Section 1	The development of Haier.....	11
Section 2	The development of Galanz .....	13
Section 3	Comparative analysis .....	14
<b>Chapter 4</b>	<b>Comparison of the strategic objectives between Haier and Galanz.....</b>	<b>16</b>
Section 1	The strategic objective of Haier .....	16
Section 2	The strategic objective of Galanz.....	16
Section 3	Comparative analysis .....	17
<b>Chapter 5</b>	<b>Comparison of international marketing tactics between Haier and Galanz.....</b>	<b>18</b>
Section 1	Tactics of the target market selection in international marketing.....	18
Section 2	Product tactics in international marketing .....	20
Section 3	Price tactics in international marketing .....	23
Section 4	Channel tactics in international marketing .....	26
Section 5	Promotion tactics in international marketing.....	29
<b>Chapter 6</b>	<b>A general evaluation of international marketing strategies of Haier and Galanz .....</b>	<b>33</b>
Section 1	Evaluation of Haier .....	33
Section 2	Evaluation of Galanz .....	35
	<b>Conclusion and advices.....</b>	<b>38</b>
	<b>References.....</b>	<b>40</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景：中国家电业发展概况

1979 年改革开放后，人民对高质量生活的渴望，使市场上家电产品的需求猛增。然而，长期在计划经济下生存的中国企业，无论是在家电产品数量上还是质量上，都不能满足这种需求。在高额利润的刺激下，20 世纪 80 年代，许多地方政府和企业从欧美日引进大批家电生产线。1986-1995 年，行业平均利润率在 20%-30%，总产值平均增长率高达 32%。<sup>[1]</sup>从 20 世纪 90 年代中期开始，形势发生了转变。1996 年，长虹彩电率先在全国大幅降价，引发了整个行业的轮番价格战，2000 年底，整个家电行业的产品价格下跌 40%—60%。<sup>[2]</sup>与此同时，大家电产品的增长速度也大幅减缓，如：电冰箱的增长率从 1995 年的 20%下降到 1999 年的 5.45%；空调的增长率从 1995 年的 40%下降到了 1999 年的 10%；洗衣机的增长有起有伏，但总体上呈下降趋势，到 1999 年处于零增长。<sup>[3]</sup>

2001 年，中国加入 WTO，市场地位凸显重要，欧美日韩的家电巨头纷纷加大在中国的投资力度，并取得成效：1999 年，跨国公司在冰箱市场的份额仅为 13.7%，2000 年增加到 28.1%；彩电市场占有率由 1999 年的 10%上升到 2000 年的 30%。<sup>[2]</sup>许多企业还把制造基地、研发中心迁至中国，利用中国低成本优势和自身的品牌、技术优势，不断调整自己的全球战略，如：2001 年松下将美国的微波炉和压缩机生产基地迁往中国，并在北京成立第一家中国研发中心，正式以中国为轴心，构筑全球性生产、销售体制；<sup>[4]</sup>2002 年三洋与海尔合作在青岛建立冰箱压缩机生产基地；2002 年东芝与小天鹅合资在无锡建立洗衣机生产基地。2003 年，跨国公司电冰箱产量在行业中的比重为 18%、空调为 25%、洗衣机为 24%、微波炉为 47%，比 2002 年都有两位数的增长。<sup>[5]</sup>

2006 年，国际信誉研究所在一项调研报告中指出，在中国，国际企业和本土企业相比，消费者更喜欢国际企业，特别是对诺基亚、英特尔、宝马和 IBM 这些国际企业有明显较高的评价。<sup>[6]</sup>菲利普·科特勒也曾提出中国企业要成功地与跨国公司展开竞争最需要做三件事，其中一件就是：在国内市场赢得胜利的唯一办法就是在海外市场赢得胜利。



在世界范围内，家电业作为传统产业并没有走向衰退，家电产品的全球市场需求在今后仍会保持上升的趋势：一方面，由于发展中国家的家电产品市场普及率整体较低，仍有很大的提升空间；另一方面，发达国家市场需求比较稳定，普及率虽高，但容量也大，固有产品的寿命和新品的不断推出刺激了更新速度。<sup>[7]</sup>在这样的背景下，中国家电企业积极开拓海外市场成为必然的可行之路。

## 第二节 研究目标和方法

市场营销充当着企业与消费者、竞争者之间相互影响、相互制约的角色，因此市场营销策略是企业全球战略中最重要的组成部分之一。<sup>[8]</sup>

### 一、研究目标

本文选择中国家电业在国际化进程中最具代表性的两个企业：海尔集团（以下简称为“海尔”）与广东格兰仕集团有限公司（以下简称为“格兰仕”）作为研究对象。海尔作为中国家电企业中唯一全部使用自有品牌开拓国际市场的企业，是“中国制造”的“标杆”。格兰仕是中国家电企业中唯一通过创新性的OEM“闪烁”于世界的企业，是许多中小企业的学习对象。

本文的研究目标在于：分析海尔与格兰仕在国际营销策略上的差异点和相同点，以及产生这些异同的原因，试图总结出：两个企业在国际营销实践中，有哪些经验可为其他企业提供借鉴，有哪些方面仍存在需要改进的地方。

### 二、研究方法

本文立足企业微观环境，以大量实例和数据为基础，主要对海尔与格兰仕的国际营销战略目标、营销策略、竞争战略三个方面进行比较分析。其中对国际营销策略的分析依据4Ps理论，具体从产品、渠道、价格、促销四个方面入手，不仅分析每部分策略的制定，也注重考察四个环节间的匹配关系。最后，本文以波特的一般竞争战略理论为基础，分别对海尔与格兰仕各自的国际营销目标、策略、战略的匹配性进行分析。

战略是影响企业经营发展全局的长远的策略。还有一类策略，只影响企业经营发展的某个局部或比较短期的利益。与战略相比，这类策略是比较具体的、影响范围较小的策略。本文探讨海尔和格兰仕的营销战略和这类比较具体的策略。

## 第二章 文献综述

### 第一节 国际营销的理论基础

#### 一、关于国际营销的定义和研究内容

国际营销（international marketing）的定义有狭义和广义之分。狭义的国际营销是指跨国企业超越本国国境，在其他国家市场上进行的营销活动。<sup>[9]</sup>广义上的国际营销包含不同层次和范围：出口营销、国际营销、多国营销、全球营销，其定义和解释取决于企业在国际市场的参与程度。本文对国际营销的运用取广义上的概念。

二战后西方国家的经济迅速发展，随着国内市场竞争地逐渐激烈和国家间经济交往日益增多，许多企业渐渐将注意力转移到国外市场。美国学者帕莱塔教授1956年最先提出“出口营销”（export marketing），即出口企业针对美国大陆以外的各国，运用美国商品化政策及营销方式，有次序、有组织的技术性交易过程。<sup>[10]</sup>由于出口营销只是简单地向其他国家输出原本用于本国消费的产品，它一方面受到国外消费者需求差异的影响，另一方面受到外国政府贸易保护主义的抵制，因而其作用是有限的。

当出口营销成为公司营销活动的有机组成部分，公司又开始依据环境的变化，寻找新的成长和扩张方式，国际市场营销（international marketing）随之而生，它是指“对商品和劳务流入一个以上国家的消费者或用户手中的过程进行计划、定价、促销和引导，以便获得利润的活动。”<sup>[11]</sup>国际市场营销强调在必要的情况下对国外市场上的产品和促销策略进行调整。<sup>[12]</sup>

随着海外投资国家数量的增加和营销策略的发展，一种新的营销方式逐渐从国际市场营销中分离出来，成为一种独立的营销模式—多国营销（multidomestic marketing），它是国际市场营销走向极端的表現，企业可能要在每一个海外市场建立独立的子公司，负责产品的开发、制造、营销。<sup>[12]</sup>它奉行“多国设计、多国生产、多国销售”的营销思路，其特点是：（1）目标市场多国化；（2）营销决策分散化；（3）产品生产差异化；（4）资源配置当地化；（5）营销策略组合差异化（6）营销绩效考核当地化。多国营销适合有着截然不同消费需要的国家

市场,但市场过于细分,导致生产批量缩小、生产成本上升、组织机构重叠,使管理费用和促销费用增加。

1983年,Theodore Levitt提出“全球市场营销”(the globalization of markets)理论,以区别一直强调市场细分、差异化的国际营销原理。他认为,全球化市场是跨国企业结束的信号。跨国企业更倾向于适应国别差异,认为各国在文化偏爱、国家标准、企业制度上存在很多差异,而且这些偏好是固定的。但事实是,科技使消费者目标追求趋同,我们应忽视偏好的细分,看到偏好的聚集,由此产生的规模经济会带来成本和价格的下降。他认为最优的全球战略是生产标准化的产品,并通过统一的营销程序在世界范围内销售。<sup>[13]</sup>

与Levitt的单一标准化产品观念相反,Gary Hamel和C.K.Prahalad提出“广泛的产品组合”理论,认为全球化需要发展多种产品类别,这样才可以共享技术、品牌和渠道。全球营销战略的任务是通过产品线、市场、主导品牌和全球主流渠道寻找“交叉补贴”(cross-subsidization)。<sup>[14][15]</sup>

不是所有公司都要按部就班沿着这一过程进行。实际的演化过程不仅取决于公司经营的性质,还要取决于公司所处的不同国家市场的经济、文化、政治和法律环境。<sup>[12]</sup>朱华锋认为选择哪一阶段取决于产品与行业特点,以及企业在价值链上的优势位置。<sup>[16]</sup>

## 二、关于国际营销组合策略

市场营销组合是企业针对目标市场的特点,将各种可能的营销策略有机的结合起来,形成整体优化的营销策略,以保证企业目标的实现。从4Ps到4Cs再到4Rs,是国际市场营销组合模型中最具代表性的三种。

### (一) 4Ps理论

1953年,尼尔·波顿(Neil Borden)第一次提出营销组合的概念,该概念被定义为“用于追求一定市场反应(market response)的各种因素的混合”。<sup>[17]</sup>早期研究营销组合的学者,试图逐条列出影响市场反应的大量因素以供市场决策者参考。后来,不断有人对市场营销活动提出各种简洁、方便的分类,在众多方法中,杰罗姆·麦肯锡(E Jerome McCarthy)(1960)的4P理论留存至今,并被认为是标准化的观点。4P即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion),其中促销包括广告、人员推销、公共关系和销售促进。由于这一模式非常精简,

并且对一些基本理论容易记忆和运用,因此它成为营销理论和实践中,引用和使用最多的营销组合分类工具。<sup>[17]</sup>可见,4P 理论对现代市场营销理论具有划时代的意义,从此,营销管理成为了公司管理的一部分。

随着对营销战略的重视,菲利普·科特勒(Philip Kotler)(1986)指出产品、价格、渠道、促销属于战术性营销组合,为了更好执行营销活动,企业应该再加7Ps。企业在开拓海外市场时,应加大对当地市场环境及需求的调研力度(probing),做好市场细分工作(partitioning),然后选择合适的目标市场(prioritizing),并进行准确的市场定位(positioning)。这4P属于战略营销计划过程,只有做好这四个环节,才能顺利执行营销战术。此外,营销人员还必须具备灵活运用政治权利(political power)和公关关系(public relations)的技能。最后,他还强调营销人员(people)是所有P中最基本和最重要的单位。<sup>[18]</sup>

### (二) 4Cs 理论

在20世纪后期,随着消费个性化、媒介传播细分化、信息过量等现象的出现,以企业为导向,以产品为核心,由内向外的4Ps营销模式受到了挑战。罗伯特·劳特博恩(Robert Lauterborn)1990提出与4Ps理论相对应但有重大突破的4Cs理论,建议企业营销组合考虑的核心应该转向消费者:企业必须先了解顾客,根据顾客的需求来提供产品,因此顾客的需求与欲望(consumer)代替了产品;顾客的购买成本不仅包括货币支出,还包括为此消耗的时间、体力和精力,以及承担的购买风险,因此消费者愿意支付的成本(cost)代替了价格;便利是顾客价值感知不可或缺的部分,企业在制定分销渠道时,要更多考虑顾客的方便,通过良好的售前、售中和售后服务让顾客享受到便利,因此便利(convenience)代替了渠道;企业应该与顾客建立积极有效的双向沟通,实现各自的目标,而不是单方面的促销和劝导,因此沟通(communication)代替了促销。<sup>[19]</sup>4Cs理论强调对不同顾客群体进行研究,发现顾客需求的差异化,并运用各种手段积极满足这些需求。

### (三) 4Rs 理论

随着时代的发展,4Cs的局限性日渐明显。Don E. Schultz认为,国际市场上推行的4Cs是一种以顾客为导向的战略,这种理论没能更多的关注竞争对手。而且,当顾客的需求缺乏合理性,特别是与社会准则相矛盾时,企业片面以4Cs作为导向,会引起诸多问题。4Rs理论认为:企业与顾客是一个命运共同体,建

立、保持并发展与顾客之间的长期关系（relevancy）是企业经营核心理念和重要内容；其次，通过关系营销（relation），与客户建立长期、稳定的关系，与合作伙伴建立战略关系；第三，提高对市场的反应速度（reaction），从过去推测性营销模式，转向高度回应需求的商业模式，在协调质量与服务关系的基础上建立快速反应机制；第四，追求回报（return）是营销发展的动力。<sup>[18]</sup>4Rs 营销组合注重通过一系列服务，积极满足顾客的需求，从而在企业与消费者之间建立起长期的互动、双赢关系。

## 第二节 关于海尔与格兰仕的国际营销研究

### 一、关于海尔

海尔作为国内企业的代表，较早引起了业内的关注，专门研究它的书籍、文章非常多。本文通过搜索中国期刊网上 1999-2007 年有关海尔的硕士论文，共有 44 篇，与国际化有关的文章有 5 篇，其中 3 篇分析“国际化战略”，1 篇分析国际化经营，1 篇分析海外信息化建设。对海尔国际化营销的研究主要集中在报纸、杂志、网络文章中。根据搜集到的现有相关文献，本文把他们对海尔国际营销策略的研究归为三个方面：“先难后易”、“本土化”、“品牌建设”。

#### （一）关于海尔的“先难后易”策略

海尔将其进入国际市场的策略描述为“先难后易”，即先找高手下棋，占领制高点，然后居高临下地进入其他国家。海尔的先难后易是把其他企业的经营思维方式倒过来，首先突破瓶颈状态，把困难提前。<sup>[20]</sup>邵兴东（2003）认为，海尔选择这一策略与其国际化经营理念、目标密切相关。在国际市场上，海尔通过市场销售和服务环节建立起“相对竞争优势”，达到“出口创牌”的目的。由于这种优势呈“逆序扩散”<sup>①</sup>，因此海尔选择了“先难后易”。<sup>[3]</sup>此外，虽然欧美家电市场复杂，竞争激烈，但市场成熟且容量大，有完善的竞争机制、齐全的公共服务设施；还可以学习欧美家电企业先进的技术、管理经验，这些都大大提高了“先难后易”的成功机率。<sup>[3][21]</sup>

但也有一些人对海尔提出的“先难后易”持否定态度，周堃等人（2005）认为海尔执行的是“先易后难”进入策略，在海外进入区域依次为：香港（1995）

<sup>①</sup> 逆序扩散指海尔的品牌、营销以及服务经验若在美国和欧洲等阻力大的市场被验证可行，那么在全球范围内也应该是行之有效的。

—印尼（1996）—菲律宾（1997）—美国（1999）<sup>[22]</sup>；产品的进入方式依次为“出口—联合设计—设立贸易公司—当地生产”。<sup>[23]</sup>李立等人（2007）对这一现象的理解是，东南亚发展中国家是海尔迈出国门，投资建设的第一步，但从整个战略布局来看，欧洲和美国成为后来居上的海外投资重心。<sup>[24]</sup>蔡亚南（2005）还指出海尔现阶段在日本不是以占据日本市场为目的，而是收集日本在技术、销售方面的情报，为以后的经营打基础。<sup>[25]</sup>

## （二）关于海尔的本土化策略

在本土化方面，海尔较早提出了“三位一体”与“三融一创”的经验理念，即在产品上实现设计、制造、营销的当地化；在管理上实现当地融资、当地融智、当地融文化，创海尔世界名牌。多数人都认为海尔的“三位一体”使其充分利用当地资源，更容易与当地市场、文化融合，成为地地道道的美国企业，消除了消费者对外来品牌的抵触心理；此外也绕开了进入国的非关税贸易壁垒。<sup>[3][22][23][24]</sup>曾服务过海尔海外部的韩锋，把海尔对市场、用户需求的“迅速反应、马上行动”视为企业文化精髓，它对海尔的成功起了很大的作用。<sup>[26]</sup>

不过，许多人认为海尔的本土化模式仍存在较大的不足，特别是完全本土化的管理需要支付大量的管理成本，质疑海尔能否长期坚持这种管理模式。<sup>[3][27][28]</sup>而且“三融一创”的管理模式使海尔过早依赖海外当地经理人，失去培养自己国际化人才的机会，使海外市场不受控制。<sup>[26]</sup>李立等人（2007）则提出相反的看法：欧美等发达国家设厂，虽没有廉价劳动力，但对技术、设计、营销、品牌知名度等方面都有帮助。相反，发展中国家在产业配套、技术、供货能力等方面太弱，经营往往不好。<sup>[24]</sup>海尔集团总裁张瑞敏提到“海尔产品在欧美日市场上具有一定知名度，但缺乏美誉度，与惠而浦相比，他们开发的产品能够起到行业导向的作用，能够领导市场，而我们开发的产品只能如何去适应市场”。<sup>[29]</sup>

### （三）关于海尔的品牌建设策略

在品牌建设方面，海尔始终坚持用自有品牌开拓国际市场，以建立“国际品牌”为目标。国际标准的质量保证体系、世界级的管理水平、有效的广告和公关宣传都是海尔创建世界品牌的有效手段。<sup>[3][25]</sup>海尔在海外自建品牌提升了“中国制造”的竞争力，是国家竞争力的象征。<sup>[30]</sup>但是，姬金霞认为这种方法难度很大，并不适用于每个中国企业；而且政府支持也起了非常重要的作用。<sup>[31]</sup>如果没有省政府对其最初发展的支持和中央政府对其后来发展的支持，海尔很难取得今天这么显著的成绩。<sup>[32]</sup>

海尔在自有品牌发展上也存在一些问题，如：针对美国市场不同层次的消费者统一使用“海尔”品牌使其形象模糊<sup>[3]</sup>，在海外的品牌拓展和维护上资金不足<sup>[24]</sup>。海尔也意识到这些问题，于2007年推出高端品牌 Casarte。庞亚辉（2007）认为这是海尔走向成熟，回归理性的标志。<sup>[33]</sup>罗清启（2007）辩证的提出，由于市场惯性地认为海尔品牌落后于外资品牌，因此推出新品牌去获取应有的品牌附加值是正确和必须的，但难度较大，会受到高端家电品牌强烈阻击。<sup>[34]</sup>

## 二、关于格兰仕

本文通过中国期刊网搜集到有关格兰仕的优秀硕士论文仅有4篇，2篇研究格兰仕竞争战略，1篇研究OEM运营，1篇研究核心竞争力。通过期刊网搜集到有关格兰仕1996-2008年国际化的资料也比较有限，数量上明显少于海尔。对格兰仕的研究主要集中在以下两方面：企业战略模式，成功的因素。

### （一）关于格兰仕的战略模式

大部分学者都提出格兰仕的竞争战略是“低成本战略”。在此基础上，还有一些学者对其战略进行了更加细致的研究。康荣平（2001）详细分析了格兰仕的“总体战略”和“职能战略”，指出格兰仕总体战略因企业发展阶段不同而依次为：“一体化”——“集中一点”——“多元化”——“国际化”。在职能战略上又具体细分为营销、研发、财务、人才战略。<sup>[35]</sup>龙泽政（2004）认为格兰仕依据产品在市场上不同的生命周期，采用了不同的竞争战略。刚进入时，采用市场跟进与集中战略，学习经验，站稳脚跟；进入成长期和成熟期，格兰仕始终坚持用低成本

战略应对竞争者, 占据市场主导地位。<sup>[36]</sup>柏先力(2005)认为格兰仕虽然不在产品上存在差异化, 但在品牌思想、价格战、传播策略、渠道等方面实现了差异化战略。<sup>[37]</sup>龙泽政和柏先力认为格兰仕有战略, 但生产线上的“拿来主义”使它缺乏核心竞争力, 成功是建立在外部资源上, 一旦对手采用同样的方式, 其低成本战略的持续性就让人担心。而且从市场饱和、成本优势下降的角度来看, 格兰仕低成本扩张的空间也是有限的。<sup>[36][37][38]</sup>

## (二) 关于格兰仕的成功因素

大多数学者都认为贴牌、廉价劳动力、规模效应是实现格兰仕低成本扩张战略的重要手段。<sup>[36][37][39]</sup>龙泽政(2004)还提出格兰仕进入市场的时机, 微波炉行业及产品的特点, 价值链上环节的选择等因素都是有力促成低成本扩张战略进行的保障。<sup>[36]</sup>此外, 还有一些人提出格兰仕在技术研发上的不断创新, 是它取得和巩固世界微波炉市场第一名的有力保证。<sup>[36][40][41]</sup>海外市场人力资源使用上的属地化, 独立参加各大家电展等行为也为格兰仕的国际化起了重要作用。<sup>[41][42]</sup>

于昊(2004), 张燕明(2005)认为格兰仕的贴牌生产在拓展海外市场上, 难度和风险较小, 但品牌认知度和利润率都很低, 需要通过较长的时间来积累实力。<sup>[43][44]</sup>韩崇明和吴先明提出格兰仕应学习台湾企业, 慢慢从 OEM 向 ODM, OBM 过度; 现阶段, 格兰仕应处理好 OEM、ODM 和 OBM<sup>①</sup>的比重。<sup>[38]</sup>

## 三、关于两者的比较研究

对海尔和格兰仕进行比较研究的文章不是很多, 通过中国期刊网, 搜集了八篇相关文献。多数人对海尔和格兰仕之间的差异化认识较一致:<sup>[27][28][40][45]</sup>

(1) 品牌方面: 海尔注重品牌营销, 格兰仕注重贴牌生产;

(2) 产品战略方面: 海尔是多元化, 格兰仕专一化;

① 原始设备制造商(Original equipment manufacturer), 简称 OEM, 最初的含义是指向其他公司提供产品, 并以后者的品牌再出售或为其他公司的品牌产品提供零部件的厂商。OEM 也被作为动词使用, 指公司从其他生产商购买产品或零部件而以自己的品牌再出售的经营方式, 例如一家购买 OEM 制造商产品的再出售公司会说它准备实行 OEM。

原始设计制造商(original design manufacturer), 简称 ODM, 指以其他公司的品牌名称出售自己设计和制造的产品的公司。一些 OEM 厂商在生产产品的设计中由于承担了更大的角色而变成了 ODM 厂商。

OEM 和 ODM 制造商都是将自己生产的产品出售给别的公司, 并以后者的品牌出售。但是在 OEM 方式下, 制造商使用购买方的设计和知识产权。而在 ODM 方式下, 制造商自己负责产品的设计, 对自己的产品拥有知识产权。

在我国, OEM 和 ODM 的经营方式常常都叫做贴牌生产。但有的文献指出, OEM 方式使用购买方的产品设计和知识产权, 这种制造商只是按照合同受购买方委托, 进行加工生产, OEM 应称为代工, ODM 才是贴牌生产。

OBM (original brand manufacturer) 是指自有品牌制造商。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库